



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
O CASO DO INSTITUTO HIDROGRÁFICO - MARINHA**

GONÇALO MERGULHÃO RAMOS DA CONCEIÇÃO

JUNHO - 2019



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE

MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DO INSTITUTO HIDROGRÁFICO -
MARINHA**

GONÇALO MERGULHÃO RAMOS DA CONCEIÇÃO

Orientação:
Professor Doutor Jorge Gomes

JUNHO - 2019

Agradecimentos

A realização do estágio curricular no Serviço de Pessoal do Instituto Hidrográfico só foi possível graças ao contributo, confiança e apoio de diversas pessoas. Como tal, aproveito a oportunidade para endereçar o meu agradecimento a algumas dessas pessoas.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes, por prontamente se ter demonstrado disponível para me orientar nesta etapa do meu percurso académico e pelos conhecimentos transmitidos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Ao Diretor Geral do Instituto Hidrográfico, Contra-almirante Carlos Manuel da Costa Ventura Soares, que permitiu a realização do estágio e pelo acompanhamento de forma atenta.

À minha orientadora de estágio, Técnica Superior Gisela Carvalho e Silva Ferreira, que me acompanhou diariamente durante o estágio e me proporcionou tudo o que era necessário para o sucesso do mesmo.

Aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram durante o meu percurso académico.

A todos os mencionados e a muitos outros que aqui não constam, sincero obrigado.

Resumo

O presente relatório de estágio apresenta uma caracterização generalizada das atividades desenvolvidas pelo Serviço de Pessoal do Instituto Hidrográfico, no âmbito do Recrutamento e Seleção de civis.

Esta caracterização foi realizada de forma crítica, suportada no confronto entre conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e informação recolhida através de métodos de pesquisa como o diário de campo, entrevistas e análise documental, ao longo do estágio.

Constata-se que as práticas de Recrutamento e Seleção de civis no Instituto Hidrográfico, seguem os pressupostos teóricos aceites consensualmente entre o meio académico. No entanto, por este ser um órgão da Administração Pública, o Recrutamento e Seleção está sujeito a um enquadramento legal denso que, de certa medida, o condiciona.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, Instituto Hidrográfico

Abstract

This dissertation presents a generalized characterization of the activities developed by the Human Resources department of the Hydrographic Institute in the process of Recruitment and Selection of civilians.

This characterization was undertaken with a critical approach. Supported by the knowledge acquired during the Master in Human Resource Management and the information collected, through research methods such as the field diary, interviews and documentary analysis, during the internship.

It is noticeable that the practices of Recruitment and Selection of civilians in the Hydrographic Institute follow the theoretical assumptions consensually accepted by the academic community. However, since this organization falls under Public Administration, the Recruitment and Selection is subject to a dense legal framework that limits itself.

Key Words: Recruitment, Selection, Public Administration, Human Resources Management

Índice

Glossário de abreviaturas	8
1. Introdução	9
1.1 Pertinência do estágio.....	9
1.2 Objetivos do estágio	9
1.3 Métodos de pesquisa	10
2. Revisão da Literatura	11
2.1 Recrutamento e seleção	11
2.2 Administração Pública.....	14
3. Recrutamento e seleção na AP.....	16
3.1 Enquadramento legal	16
3.2 Planeamento do R&S na AP	18
3.3 Formas de recrutamento.....	19
3.3.1 Recrutamento externo	20
3.3.2 Recrutamento interno	22
3.4 Etapas dos processos de R&S	22
3.4.1 Procedimento concursal	23
3.4.2 Mobilidade	24
3.4.3 Cedência de interesse público.....	25
3.4.5 Recrutamento centralizado.....	25
3.5 Métodos de seleção	25
4. O Instituto Hidrográfico	26
4.1 Caracterização do IH	26
4.2 Visão, missão e valores do IH.....	28
4.3 Caracterização do serviço de pessoal do IH.....	28
5. O recrutamento e seleção no Instituto Hidrográfico	30
5.1 Estratégia de R&S	30
5.2 Práticas internas de gestão dos processos de R&S	31
6. Acompanhamento e análise dos processos de R&S no IH.....	33
6.1 Recrutamento externo	34
6.1.1 Procedimentos concursais comuns	34
6.1.2 Bolsas de investigação científica.....	36
6.1.3 Cedências de interesse público.....	39
6.2 Recrutamento interno.....	40
6.2.1 Procedimento de concursal interno	40
6.2.2 Processos de mobilidade.....	40
7. Virtudes e condicionamentos do R&S na AP e consequentemente no IH	41
8. Outras atividades desenvolvidas no âmbito do R&S.....	42
8.1 Documento orientador dos processos de R&S	42
8.2 Proteção de dados no R&S.....	43

8.3 Acolhimento aos novos trabalhadores	43
9. Conclusões e análise crítica	44
10. Referências Bibliográficas.....	47
11. Anexos	51

Índice de tabelas e figuras

Figura 1 - organograma IH.....	27
Tabela 1 - mapa de controlo dos procedimentos concursais.....	32
Tabela 2 - virtudes e os condicionamentos dos processos de R&S do IH	42

Índice de anexos

Anexo 1 - Métodos de seleção.....	51
Anexo 2 - Guião de entrevista.....	51
Anexo 3 - <i>Checklist</i> dos processos de mobilidade.....	54
Anexo 4 - Minuta de declaração de consentimento	55

Glossário de abreviaturas

AP – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CAT – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AVANÇADA PARA TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

CEAGP – CURSO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM GESTÃO PÚBLICA

CEMA – CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA

CPA – CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

CRP – CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

CT – CÓDIGO DO TRABALHO

DG – DIRETOR GERAL

DL – DECRETO-LEI

DR – DIÁRIO DA REPÚBLICA

GRH – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

IH – INSTITUTO HIDROGRÁFICO

INA – DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

LOE – LEI DO ORÇAMENTO DE ESTADO

LTFP – LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS

NPM – *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

RH – RECURSOS HUMANOS

R&S – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

SP – SERVIÇO DE PESSOAL

1. Introdução

1.1 Pertinência do estágio

O estágio curricular constitui uma oportunidade de experienciar a realidade de uma atividade profissional em ambiente organizacional e colocar em prática o conhecimento adquirido ao longo do percurso académico. Possibilita igualmente, a recolha de informação e aquisição de conhecimentos, que o estagiário deverá partilhar com a comunidade académica.

Tendo por base o interesse da comunidade académica, a pertinência do estágio realizado no Instituto Hidrográfico (IH) prende-se com o facto de este contribuir para a caracterização dos processos de Recrutamento e Seleção na Administração Pública (AP) portuguesa. Nesse sentido, este estágio oferece um contributo para o debate deste tema, através da caracterização das práticas adotadas pelo IH no âmbito do R&S de civis e do enquadramento legal a que este está sujeito.

Como tal, e de forma a manter o foco naquilo que é a pertinência do estágio, foram definidos os objetivos do estágio e do presente relatório, e os métodos de pesquisa necessários a alcançá-los.

1.2 Objetivos do estágio

O presente relatório de estágio tem como objetivo fazer uma caracterização generalizada e transversal das atividades desenvolvidas pelo SP do IH no âmbito do R&S de civis, fazendo o paralelo com os conceitos e matérias lecionadas ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

De acordo com o objetivo geral, foram definidos 2 objetivos específicos que contribuem para o enriquecimento da referida caracterização:

I. Caracterização dos processos de R&S de civis na AP: proceder ao levantamento do enquadramento legal a que as práticas de R&S da AP estão sujeitas; caracterizar as diferentes fontes de recrutamento na AP e os respetivos métodos e critérios de seleção;

II. Caracterização do R&S no IH: evidenciar as práticas de R&S implementadas no IH; apurar as condicionantes e as virtudes dos processos de R&S de civis no IH.

1.3 Métodos de pesquisa

De modo a caracterizar os processos de R&S na AP e, por sua vez, do SP do IH, o trabalho de pesquisa teve por base a abordagem qualitativa. Grande parte da informação presente no relatório advém de técnicas como a observação direta ou o diário de campo. Também foi empregue a técnica da entrevista semiestruturada informal para apurar as condicionantes e as virtudes dos processos de R&S de civis no IH. Os sujeitos desta pesquisa foram selecionados por interferirem diretamente nos processos de R&S no IH. A entrevista foi desenhada recorrendo ao modelo de guião de entrevista apresentado por Amado (2013), adaptado de Capistrano (2010). O guião de entrevista aplicado é dividido por blocos temáticos, composto por perguntas orientadoras com base na experiência, na opinião e no conhecimento dos entrevistados (anexo 1). As entrevistas decorreram seguindo uma ordem previamente definida, focando-se na informação essencial a registar mas dando liberdade de resposta ao entrevistado (Amado, 2013). Estas tiveram a duração prevista de aproximadamente 30 minutos, ocorrendo oscilações na duração da mesma mediante o tempo disponível do entrevistado ou a quantidade de contributos que o entrevistado considerou relevantes conceder. O guião de entrevista foi dividido em 5 blocos. No primeiro bloco denominado “Legitimação”, o entrevistado era informado do tema e objetivo do estudo, dos moldes em que a entrevista iria decorrer e era solicitada autorização para que a entrevista fosse gravada em suporte digital de áudio. No segundo bloco eram recolhidos dados relativos ao perfil do entrevistado. O terceiro bloco era composto por perguntas de âmbito geral no que aos processos R&S diz respeito. O quarto bloco pretendia detetar quais as principais condicionantes experienciadas pelo entrevistado durante os processos de R&S em que participa e quais as virtudes que neles encontrava. Por fim, no quinto bloco era dado espaço aos contributos que o entrevistado achasse relevantes. Os sujeitos deste trabalho de pesquisa foram: o Diretor Geral (DG); o Diretor de Apoio; o Chefe do Serviço

de Pessoal; o Adjunto do Serviço de Pessoal Civil; os Chefes dos departamentos de Química e Poluição, Oceanografia e Geologia Marinha; o Jurista; e a Chefe do Gabinete da Qualidade.

2. Revisão da Literatura

2.1 Recrutamento e seleção

De modo a melhor compreender como funciona o processo de R&S na AP é necessário entender o seu conceito de forma mais abstrata.

O R&S são duas fases distintas do mesmo processo que visa admitir um colaborador de modo a suprir as necessidades de recursos humanos de uma organização. A necessidade de se iniciar um processo de R&S pode ter diversas origens, como a necessidade de se colmatar a saída de um trabalhador ou pela diversificação das atividades desenvolvidas pela organização que poderá resultar na necessidade do aumento do número de colaboradores, entre outras (Bilhim, 2009). No entanto, antes de se iniciar o processo de R&S a organização deverá verificar se essa é realmente a opção mais viável ou se haverá outra mais vantajosa, como por exemplo, a reorganização da distribuição de trabalho, a mecanização do trabalho ou o uso de horas extra (Torrington et al, 2014). Caso a organização opte por recorrer ao R&S, este processo deve estar alinhado com a estratégia e os objetivos da organização de modo a contribuir para o ganho de vantagem competitiva da organização (Bal et al, 2013). De acordo com a perspectiva *resource-based view* apresentada por Barney (1991) a vantagem competitiva resulta de recursos valiosos, raros, inimitáveis e intransferíveis. Nestes recursos estão refletidos os recursos humanos e, como tal, um eficiente processo de R&S é fulcral para que não se comprometa o ganho de vantagem competitiva sustentável. Juntamente com o enquadramento da estratégia e objetivos da organização, o processo R&S deverá ser estruturado tendo por base uma análise e a descrição de funções devidamente detalhada da vaga a colmatar. Nesta deverá constar as tarefas que são desempenhadas naquela função, as competências e capacidades necessárias, assim como, o nível de exigência e desempenho adjacente à mesma (Stybel, 2010). Chiavenato (2010) argumenta que a “descrição

e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente” e aponta algumas técnicas de recolha de informação relativas ao cargo, nomeadamente através de entrevistas ou questionários aos supervisores ou colaboradores que ocupem o mesmo cargo da vaga a colmatar e através da observação direta das atividades que um colaborador que igualmente ocupe o mesmo cargo da vaga a colmatar.

É, com o descrito em consideração, que os processos de R&S devem ser estruturados em cada uma das suas fases. A primeira fase é, então, o recrutamento. O recrutamento é a fase que “visa atrair o maior número de candidatos” (Bilhim, 2009) através da “divulgação no mercado das oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”. Breaugh (2009) divide a fase de recrutamento em 4 etapas: fixação dos objetivos do recrutamento; definição da estratégia de recrutamento; implementação das atividades de recrutamento; e, por fim, a avaliação dos resultados do recrutamento. Os objetivos do recrutamento estão relacionados com quantas vagas se pretendem colmatar, dentro de que prazos, quais os atributos que se procuram no candidato, entre outros. A definição da estratégia de recrutamento passa por desenhar um plano de ação de modo a atingir os objetivos previamente estabelecidos, considerando como será a campanha de recrutamento e como será feita a sua divulgação junto dos candidatos alvo. Neste sentido, segundo Chiavenato (2010), o recrutamento poderá ser interno ou externo, sendo que no recrutamento interno a organização visa atrair candidatos que já sejam seus colaboradores, promovendo os mesmos ou transferindo-os para novas funções, oferecendo a possibilidade do colaborador desenvolver a sua carreira dentro da organização ou, então, o recrutamento poderá ser externo, ou seja, a organização procura no mercado de trabalho candidatos externos à organização. Mediante os objetivos previamente definidos para o recrutamento, a organização poderá recorrer a diferentes técnicas para promover a sua oferta, mediante o que considerar mais pertinente. No que ao recrutamento externo diz respeito, Chiavenato (2010) aponta algumas técnicas como a publicação de anúncios em jornais e revistas, a consulta aos arquivos de candidatos, o recrutamento virtual, agências de recrutamento, entre outras. O autor

aponta igualmente que um bom recrutamento é essencial para os resultados do processo de R&S, referindo que “é incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção”. Sendo que será a fase de recrutamento a alimentar a fase de seleção é importante angariar um grande número de candidatos, não descorando os aspetos qualitativos, pois de todos os candidatos poucos passarão para a fase de seleção (Chiavenato 2010).

Após a angariação de candidatos segue-se, então, a fase de seleção. A seleção é o processo de escolha de entre todos os candidatos, o que melhor se adequa ao cargo disponível ou a futuros cargos disponíveis. De modo a que esta escolha não fique comprometida, a mesma deverá assentar em critérios de seleção devidamente definidos para que se possam escolher os métodos de seleção mais adequados e consequentemente tomar decisões de seleção credíveis e validar o processo de seleção (Searle, 2003 apud Torrington et al, 2014). De entre os diversos métodos de seleção, encontram-se por exemplo a análise curricular, a entrevista, a prova de conhecimentos, os testes psicológicos, técnicas de simulação e outros (Chiavenato 2010). Torrington et al (2014), apontam que existem três perspetivas que podem ser utilizadas para determinar os métodos e critérios de seleção: adequação ao cargo ou adequação à equipa/função ou adequação à organização. A adequação ao cargo procura selecionar um candidato que cumpra os requisitos para desempenhar o trabalho. Por sua vez, a adequação à função centra-se na seleção do candidato que, para além das competências exigidas para o cargo, tenha outras valências como a capacidade de trabalhar em equipa. A adequação à organização procura identificar o candidato que melhor se integre na organização e na sua cultura.

Por fim, após a seleção do candidato e a celebração do contrato a organização deverá ter uma política de acolhimento e socialização (Bilhim, 2009), de certa forma para garantir que todos os recursos gastos pela organização no processo de R&S não tenham sido em vão.

2.2 Administração Pública

“A administração pública é a ocupação de todos aqueles, a quem foram delegados de forma legal, a competência de atuar em nome do povo, da sociedade e cujas ações têm consequências para os indivíduos e outros grupos sociais” (Harmon e Mayer, 1999 apud Martins e Pieranti, 2006). Por outras palavras, a AP tem o propósito de gerir as entidades pertencentes ao Estado Democrático, segundo normas jurídicas, de forma a garantir uma adequada prestação de serviços públicos. Como tal, a AP é gerida pelo Governo Português, sendo este reconhecido constitucionalmente como “o órgão de condução da política geral do país e o órgão superior da AP” (artigo 182.º da CRP). O Governo Português é composto pelo primeiro-ministro, pelo conselho de ministros e pelos ministros (decreto-Lei n.º 251-A/2015 de 17 de dezembro), exercendo poderes junto das entidades públicas mediante o seu nível de dependência administrativa. As entidades públicas estão divididas em 3 grupos, mediante a referida dependência administrativa do Governo Português: administração direta do Estado (Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro); administração indireta do Estado (Lei n.º3/2004 de 15 de Janeiro); e administração autónoma.

As entidades sob administração direta do estado, dividem-se em “serviços centrais e periféricos que, pela natureza das suas competências e funções, devam estar sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo” (Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro). Os serviços centrais e periféricos distinguem-se pela sua abrangência territorial, sendo que os serviços centrais têm abrangência nacional e os serviços periféricos uma abrangência territorial limitada.

Quanto às entidades com administração indireta do Estado estão sujeitas à tutela e à superintendência do Governo mas a sua gestão não está submetida à direção do Governo (art. 7 e 8 Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro). Estas entidades são dotadas de personalidade jurídica e podem dispor de autonomia financeira (art. 10 Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro). Neste quadro a lei prevê a existência de 3 tipos de entidades: serviços personalizados, fundos personalizados, e entidades públicas empresariais.

Por sua vez, a “administração autónoma é aquela que prossegue interesses públicos próprios das pessoas que a constituem e por isso se dirige a

si mesma, definindo com independência a orientação das suas atividades, sem sujeição a hierarquia ou a superintendência do Governo" (Freitas do Amaral, 2015). Ou seja, as entidades com administração autónoma não obedecem a instruções ou ordens vindas do governo no que diz respeito à sua gestão, não estando sob a sua subintendência, apenas sob a sua tutela (art 199 da CRP).

Para além do mencionado, é de igual importância compreender qual o tipo de gestão praticada na AP Portuguesa nos dias que correm. Diversos autores afirmam que AP em Portugal se rege de acordo com abordagem *New Public Management* (NPM) (Rocha e Araújo, 2006; Lira et al, 2015; Ongaro, 2009), definida segundo Haynes (2003), como a “tentativa de implementação de conceitos de gestão do setor privado e empresarial nos serviços públicos”. Hood (1991) refere ainda que, o NPM tem quatro características:

- 1) Controlo do crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e número de funcionários;
- 2) Tendência para a privatização;
- 3) Desenvolvimento da automação e tecnologias de informação nos serviços da AP;
- 4) Desenvolvimento de uma agenda internacional cooperação intergovernamental.

A implementação do NPM como abordagem de gestão da AP em Portugal advém da segunda metade da década de 80 e das reformas administrativas que surgiram daí em diante (Rocha, 2001), impulsionadas por fatores como a estabilidade governamental, as pressões resultantes das crises financeiras, a globalização e a integração de Portugal na comunidade europeia (Rocha e Araújo, 2006; Graham, 2001; Gomes 2001).

Remetendo novamente para as características apontadas por Hood (1991) no que diz respeito à característica 1), mais recentemente entre 2005 e 2009, iniciou-se uma nova reforma com o objetivo da redução da despesa pública. Foi criado o PRACE, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, onde se menciona a redução de 25% das estruturas e de 25% dos cargos dirigentes e a criação de

cerca de 430 novos diplomas. Já, a Lei do Orçamento do Estado de 2019, descreve dez considerações evolutivas entre elas: o recrutamento de 1000 trabalhadores com formação superior para rejuvenescer e reforçar a AP (artigo 26.º da proposta de Lei n.º 156). Consta também da Lei do Orçamento de Estado de 2019, no seu artigo 39.º – A, a substituição da Portaria n.º 213/2009, de 24 de Fevereiro, que anula o CEAGP (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública) e implementa outro programa denominado abreviadamente por CAT (Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas). Este programa pretende capacitar os trabalhadores que já se encontram vinculados à AP e elevar os níveis de qualificação dos mesmos, deixando assim de ser um programa acessível a candidatos externos à AP.

Como tal, pode concluir-se que a forma como a AP está estruturada, assim como, a abordagem de gestão atualmente em prática, influencia diretamente os processos de R&S dos diversos órgãos da AP.

3. Recrutamento e seleção na AP

O R&S na AP está sujeito a um enquadramento legal distinto, que influencia diretamente todo o planeamento da gestão de recursos humanos (GRH) dos empregadores públicos e, consequentemente, dos seus processos R&S.

3.1 Enquadramento legal

As relações laborais na AP estão sujeitas a um enquadramento legal próprio, distinto na sua grande maioria do setor privado.

O setor privado rege as suas relações laborais pelo Código do Trabalho (CT) e por alguma legislação complementar que do mesmo não conste. Por sua vez, o setor público estabelece as suas relações laborais com base na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), remetendo-se apenas para o CT ou outra legislação complementar caso a LTFP assim o indique ou lhe seja omissa.

No entanto, o R&S na AP não se pode remeter ao CT por força do artigo 4.º da LTFP, do qual constam as matérias aplicáveis ao vínculo de emprego

público que podem ser remetidas para o CT. Este artigo não inclui o R&S nem a constituição de vínculo de emprego como uma dessas matérias. Como consequência, o R&S na AP rege-se por legislação própria, distinta do enquadramento legal a que R&S no setor privado está sujeito.

Apesar da LTFP ser uma base legal dos processos R&S para os empregadores públicos, o seu enquadramento legal é bem mais vasto, existindo várias considerações legais que o empregador público deverá ter em atenção começando desde logo pela Constituição da República Portuguesa (CRP).

O direito ao acesso a cargos públicos está previsto pela CRP, nomeadamente no seu artigo 50.º, no qual é estabelecido que “todos os cidadãos têm o direito de acesso, em condições de igualdade e liberdade, aos cargos públicos”. É igualmente estabelecido no mesmo artigo que “ninguém pode ser prejudicado na sua colocação, no seu emprego, na sua carreira profissional ou nos benefícios sociais a que tenha direito, em virtude do exercício de direitos políticos ou do desempenho de cargos públicos”.

No seguimento dos princípios definidos pela CRP, surge a LTFP que regula o vínculo de trabalho em funções públicas, tal como descrito no artigo 1.º, abrangendo no que ao R&S diz respeito:

- O planeamento e a gestão de recursos humanos: os mapas de pessoal, o preenchimento dos postos de trabalho, a orçamentação e gestão das despesas com pessoal e a celebração de contratos de prestação de serviços (artigo 28.º ao 32.º, da LTFP);
- O recrutamento, onde são mencionadas as regras dos procedimentos concursais (artigo 33.º ao 39.º-A, da LTFP);
- As modalidades especiais de vínculo de emprego público (artigo 56.º ao 69.º, da LTFP);
- A mobilidade dos trabalhadores entre órgãos da AP (artigo 92.º ao 100.º, da LTFP), entre outros;
- A admissão de um trabalhador no empregador público por cedência de interesse público (artigo 241.º ao 244.º, da LTFP).

Outra Lei preponderante para o R&S na AP, é a Lei do Orçamento do Estado (LOE). Esta lei é aprovada anualmente em Assembleia da República e estabelece as previsões económicas para o ano seguinte, bem como medidas e/ou políticas a implementar.

Para além do descrito anteriormente, existem outros normativos legais que especificam e regulam os processos concursais e de R&S na AP, dos quais se destacam:

- Portaria n.º 48/2014, de 26 de fevereiro: veio regulamentar o procedimento prévio de recrutamento dos trabalhadores em situação de requalificação.
- Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril: regulamenta a tramitação do procedimento concursal, definindo as modalidades dos procedimentos concursais existentes e as suas regras.
- Código do Procedimento Administrativo (CPA) Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro: Inclui os princípios que suportam a AP e a regras gerais dos procedimentos administrativos da AP;
- Despacho n.º 11321/2009, de 8 de maio: estabelece a minuta para a candidatura aos procedimentos concursais transversal a toda a AP;

É de salientar que o presente relatório de estágio poderá fazer referência a alguma legislação que esteja fora deste enquadramento legal. Isto acontece sobretudo no que se refere à Portaria n.º 125-A/2019 de 30 de abril, pela sua recentidade e pela sua lacuna legal explanada na norma, sobretudo no que respeita à definição de termos e procedimentos de R&S, obrigado assim a que se faça referência a alguns aspetos da Portaria n.º 83-A/2009 para melhor enquadramento do presente relatório.

3.2 Planeamento do R&S na AP

A LTFP estabelece as normas pelas quais o empregador público deve planear a gestão dos seus recursos humanos e consequentemente as suas práticas de R&S. Este determina, primeiramente, que os órgãos públicos devem

desenvolver as suas atividades de planeamento tendo em conta a sua missão, atribuições, estratégia, objetivos, competências e recursos financeiros disponíveis (artigo 28.º).

Tendo essas considerações por base, o empregador público deverá desenvolver anualmente o mapa de pessoal, do qual deverá constar o número de postos de trabalhos devidamente caracterizados necessários ao bom funcionamento do órgão. Através deste mapa de pessoal é possível verificar a existência de carências de contratação face às vagas existentes ou face a algum aumento de postos de trabalho que se considere necessário (o aumento de postos de trabalho no mapa de pessoal carece sempre de aprovação do membro do governo responsável pelo órgão para posterior aprovação LOE) (artigo 29.º).

Para além do mapa de pessoal, é da responsabilidade do dirigente máximo do órgão definir como pretende gerir o orçamento destinado à gestão dos recursos humanos. Apesar de estar previsto no mapa de pessoal a necessidade de recrutamento para os postos de trabalho vagos, o dirigente máximo poderá optar por não iniciar os processos de R&S e afetar os recursos financeiros disponíveis para outros encargos relativos a remunerações, a alterações de posicionamentos remuneratórios e a prémios de desempenho. No entanto terá apenas até 15 dias após o início da execução orçamental para discriminar de que forma as verbas serão distribuídas pelos referidos encargos, contribuindo assim para o planeamento dos processos de R&S. No entanto há que salvaguardar que ao longo da execução orçamental o dirigente máximo pode promover alterações à distribuição das verbas (artigo 31.º).

3.3 Formas de recrutamento

Tendo por base a legislação, os processos de R&S na AP iniciam-se no planeamento do mapa de pessoal (artigo 28.º da LTFP), através do levantamento das necessidades. No mapa de pessoal constam todos os postos de trabalho existentes no órgão (ocupados ou por ocupar), bem como, o respetivo cargo ou a carreira e categoria correspondente. O mapa de pessoal deverá ter em conta as estratégias definidas pelo órgão e as atividades que serão desenvolvidas ao longo do ano, de modo a que o mapa de pessoal se aproxime o máximo possível das

reais necessidades de recursos humanos, verificando se são necessárias alterações aos mapas de pessoal. Só após a aprovação do mapa de pessoal em LOE, e após ordem do dirigente máximo (artigo 30.º e 33.º da LTFP) é que o órgão poderá iniciar os processos de R&S para os postos de trabalho vagos ou que irão vagar.

No seguimento do descrito, o preenchimento de postos de trabalho nos órgãos da AP pode ser realizado recorrendo ao recrutamento interno ou externo. O recrutamento interno destina-se à contratação de trabalhadores que detenham relação jurídica de emprego público, podendo pertencer ao órgão recrutador ou a outro órgão da AP. Por outro lado, o recrutamento externo destina-se ao recrutamento de trabalhadores sem relação jurídica de emprego público.

3.3.1 Recrutamento externo

O recrutamento externo na AP é normalmente desencadeado através de procedimento concursal. Este procedimento concursal pode assumir três formas (artigo 3.º da Portaria n.º 125-A/2019):

- Procedimento Concursal Comum: utilizado “sempre que se destine ao imediato recrutamento para ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal dos órgãos ou serviços”. Este procedimento obedece à regra da precedência do recrutamento interno, ou seja, o recrutamento é efetuado primeiramente recorrendo aos trabalhadores com vínculo à AP (de modo a racionalizar os recursos humanos) e só posteriormente, caso seja necessário, é que se recorre ao recrutamento de trabalhadores externos à AP (artigo 30.º da LTFP; Neves 2013). Também é denominado como procedimento concursal de 2ª fase;
- Recrutamento centralizado: a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) promove ações de R&S para prover toda a AP. Em consequência do recrutamento centralizado os procedimentos concursais comuns dinamizados pelos diversos

empregadores públicos podem não chegar a ser consumados devido à regra da precedência do recrutamento interno. É de salientar que esta forma de recrutamento se encontra apenas legislada e que este órgão até à data ainda não efetuou qualquer procedimento.

- Reservas de Recrutamento: a abertura de um procedimento de reserva de recrutamento destina-se à constituição de uma reserva de pessoal para a satisfação de uma necessidade futura como por exemplo a constituição de um novo departamento no órgão (artigo 41.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Em casos específicos, o órgão empregador poderá recorrer à cedência de interesse público como forma de recrutamento externo, sendo que este permite que um trabalhador fora da LTFP venha exercer atividade subordinada num empregador público, através de um acordo entre o empregador cedente e o empregador cessionário. No entanto carece de autorização dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da AP, pressupõe a constituição de um vínculo de emprego público por um prazo máximo de um ano. Só é possível a consolidação desde que os pressupostos para a consolidação em mobilidade sejam cumpridos e por despacho de concordância do membro do Governo competente na respetiva área, bem como do prévio parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da AP (artigos 97.º e 99.º, artigo 154.º e artigos 241.º a 244.º, da LTFP).

Independentemente da forma de R&S a que o empregador público recorra, a constituição de vínculo de emprego público com o candidato só poderá ser celebrada se este tiver nacionalidade portuguesa, tiver completado 18 anos de idade, não estiver inibido de exercer funções públicas, tiver a robustez física e o perfil psíquico indispensável e cumprir a lei da vacinação obrigatória (salvo alguma exceção prevista na lei) (artigo 17.º LTFP). Também só poderá ser celebrada caso o mesmo apresente o grau académico ou o título profissional exigido ao desempenho da função (artigo 18.º LTFP). Como tal, apenas serão admitidos aos processos de R&S para constituição de vínculo de emprego público os candidatos que comprovadamente cumpram os requisitos mencionados.

3.3.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno destina-se apenas a trabalhadores vinculados à AP, sendo exclusivo aos trabalhadores do próprio órgão ou transversal aos diversos órgãos da AP. Este recrutamento poderá ser realizado por processo de mobilidade ou por procedimento concursal interno:

- Procedimento concursal interno: é um concurso que se rege pelo regulamento da tramitação do procedimento concursal, este é vulgarmente denominado procedimento concursal de 1ª fase uma vez que precede à abertura do procedimento concursal comum. (artigo 33º da LTFP);
- Processo de mobilidade: destina-se apenas a recrutar um trabalhador específico, requerendo apenas o acordo entre o trabalhador, a entidade de origem e a entidade de destino (artigo 92.º ao 100.º da LTFP).

No caso das mobilidades, estas podem revestir o formato de modalidades na categoria e de mobilidades intercarreiras ou categorias. Segundo a LTFP (artigo 93.º) a mobilidade na categoria ocorre quando o trabalhador mantém a mesma categoria seja na mesma ou em outra área de atividade. Por sua vez, a mobilidade intercarreiras ou categorias ocorre quando existe uma alteração da categoria do trabalhador com a sua mobilidade, seja para uma categoria superior ou inferior da mesma carreira ou para uma carreira de grau de complexidade funcional igual, superior ou inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular.

3.4 Etapas dos processos de R&S

Tal como referido anteriormente, apenas após a aprovação do mapa de pessoal e orientações expressas em LOE, seguida de autorização do dirigente máximo do órgão, é que se inicia o R&S para provimento dos cargos. O empregador público poderá recorrer ao recrutamento interno ou externo, cada um

com as suas formas de recrutamento. Cada forma de recrutamento obedece a etapas diferentes de modo a cumprir o seu propósito.

3.4.1 Procedimento concursal

O Procedimento Concursal Comum é uma forma de recrutamento composto por diversas etapas de acordo com o estipulado na legislação. Essas etapas são:

1. Abertura do procedimento por ordem do dirigente máximo do órgão (artigo 33º LTFP);
2. Consulta de inexistência de reservas de recrutamento no próprio órgão (artigo 4.º da Portaria n.º 83-A/2009);
3. Consulta à entidade centralizada: esta consulta é feita junto da entidade centralizada para constituição de reservas de recrutamento (ECCRC) (artigo 4.º da Portaria 83-A/2009);
4. Nomeação do júri: o júri é designado pelo dirigente máximo do órgão, sendo que o mesmo terá de ser constituído por um presidente e dois vogais. (Artigo 12.º ao 16º da Portaria n.º 125-A/2019);
5. Definição do tramo do procedimento concursal: o júri define as regras relativas ao procedimento concursal (métodos de seleção, parâmetros de avaliação, ponderações etc.) (artigo 22.º e 23.º da Portaria n.º 125-A/2019);
6. Publicação e publicitação dos atos e do aviso de abertura do procedimento concursal (Artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019);
7. Aplicação dos métodos de seleção (Artigo 6.º ao 18.º da Portaria n.º 83-A/2009);
8. Celebração do contrato: após a seleção do candidato é celebrado o contrato de trabalho artigo 40.º da LTFP).

O Procedimento Concursal só assume a forma de Procedimento Concursal Comum se não se verificarem existências de reserva de recrutamento quer no órgão quer na ECCRC. Caso as reservas de recrutamento existam, o procedimento termina nessa fase, tendo o órgão de admitir o candidato em reserva. Tal como referido anteriormente nos “Tipos de Recrutamento”, o Procedimento Concursal Comum obedece à regra da precedência de recrutamento, tendo de ser aberto na primeira fase a candidatos com vínculo à AP e caso o procedimento não tenha sucesso poderá ser aberto em segunda fase a candidatos externos à AP.

No que diz respeito ao procedimento concursal interno, este segue os mesmos trâmites no descrito para o procedimento concursal comum, a única diferença é que este se destina exclusivamente a candidatos com vínculo de emprego público, podendo o júri estipular métodos de seleção diferentes como descrito mais à frente no relatório, na página 27.

3.4.2 Mobilidade

O processo de mobilidade pode ocorrer através da mobilidade de um trabalhador dentro do próprio órgão ou entre órgãos da AP. O processo é relativamente simples, mesmo entre órgãos, sendo recorrente o acordo tripartido entre a entidade de origem, a entidade de destino e o trabalhador (salvo raras exceções é dispensada a aceitação da mobilidade por parte do trabalhador ou a aceitação da mobilidade por parte do órgão de origem) (artigo 94.º da LTFP). Do acordo deve constar a duração prevista para a mobilidade, que não poderá ultrapassar os 18 meses. No entanto, é possível a consolidação definitiva da mobilidade na categoria por decisão do dirigente máximo da entidade de destino e acordo por parte da entidade de origem e do trabalhador (artigo 99.º da LTFP). Quanto às mobilidades intercategorias ou intercarreiras também é possível a consolidação definitiva mediante o parecer favorável prévio do membro do Governo responsável pela área da AP (artigo 99.º-A da LTFP).

3.4.3 Cedência de interesse público

A cedência de interesse publico acontece, segundo o artigo 241.º da LTFP, quando um trabalhador vai exercer atividade subordinada para um empregador fora do âmbito da LTFP, e, inversamente, quando um trabalhador de um empregador fora do âmbito de aplicação da LTFP vem exercer atividade subordinada num empregador publico.

No que diz respeito ao recrutamento de trabalhadores não subordinados à LTFP, ou seja, que não estão vinculados à AP, é necessário o acordo do trabalhador, a autorização do membro do Governo responsável pelo empregador público e da autorização dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da AP. Esta cedência poderá ter a duração máxima de um ano, prazo pelo qual o trabalhador constituirá vínculo de emprego público.

3.4.5 Recrutamento centralizado

O recrutamento centralizado é da responsabilidade da ECCRC, e como tal os empregadores públicos não interferem nos processos de R&S. Este recrutamento destina-se à constituição de reservas de recrutamento para carreiras em regime geral. Tal como referido anteriormente no caso de um empregador público pretender abrir um procedimento concursal este pode não se chegar a iniciar se a ECCRC declarar a existência de reservas de recrutamento, tendo o empregador de admitir o trabalhador.

3.5 Métodos de seleção

O artigo 35.º da LTFP estabelece as provas de conhecimentos e a avaliação psicológica como métodos de seleção obrigatórios na tramitação de um procedimento concursal comum para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado. No entanto, caso os candidatos exerçam uma atividade com características semelhantes ao posto de trabalho a que se candidatam, os métodos de seleção obrigatórios são a avaliação curricular e a

entrevista de avaliação de competências (não obstante, os candidatos podem optar pelos mesmos métodos de seleção que os restantes candidatos mediante declaração escrita).

No caso dos procedimentos de R&S que se destinem exclusivamente a trabalhadores detenham vínculo de emprego público, os métodos de seleção obrigatórios são a prova de conhecimentos e avaliação psicológica.

Por fim, poderá ser aplicado exclusivamente o método de avaliação curricular nos processos de R&S para constituição de vínculos de emprego público a termo.

Para além dos referidos métodos de seleção obrigatórios, poderão ser adotados outros métodos de seleção complementares. Todos estes métodos estão expostos no anexo 2.

Após a aplicação de cada um dos métodos de seleção o órgão empregador deverá comunicar os resultados de todos os candidatos, e apenas os candidatos aprovados serão convocados para a fase de seleção seguinte. Posteriormente à aplicação de todos métodos de seleção o órgão empregador deverá divulgar a lista de ordenação final dos candidatos, na qual deve constar os resultados de cada candidato, numa escala de 0 a 20 valores (resultado da média aritmética ponderada das classificações obtidas em cada método de seleção) (artigo 9.º, da Portaria n.º 125-A/2019).

4. O Instituto Hidrográfico

4.1 Caracterização do IH

O Instituto Hidrográfico foi criado em 1960 ao abrigo do DL nº 43177, de 22 de Setembro. Nesta altura o órgão IH estava integrado na orgânica do Ministério da Marinha, extinto em 1974. Atualmente está integrado na Marinha Portuguesa e consequentemente subordinado ao Ministério da Defesa Nacional.

Segundo o Decreto-Lei n.º 230/2015, incumbe ao IH atividades que “visam prosseguir os objetivos de política de defesa nacional e de cooperação internacional técnico-militar, em especial com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e, ainda, de ciência e tecnologia, ambiente e mar, sob

coordenação dos respetivos membros do Governos e em articulação com os demais organismos competentes.” O mesmo Decreto-lei, estipula ainda que o IH “é um órgão da Marinha dotado de autonomia administrativa e financeira e funciona na direta dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA)”.

Quanto à estrutura hierárquica do IH, o cargo de Diretor-geral é ocupado pelo Contra-almirante Carlos Ventura Soares. No que diz respeito ao Serviço de pessoal, o mesmo encontra-se dentro da estrutura da Direção de Apoio e divide-se em Serviço de Pessoal Civil e Serviço de Pessoal Militar, tal como demonstrado pela figura 1 (organograma IH). À presente data, o responsável pelo Serviço de Pessoal Capitão-tenente Pedro Mendonça das Neves.

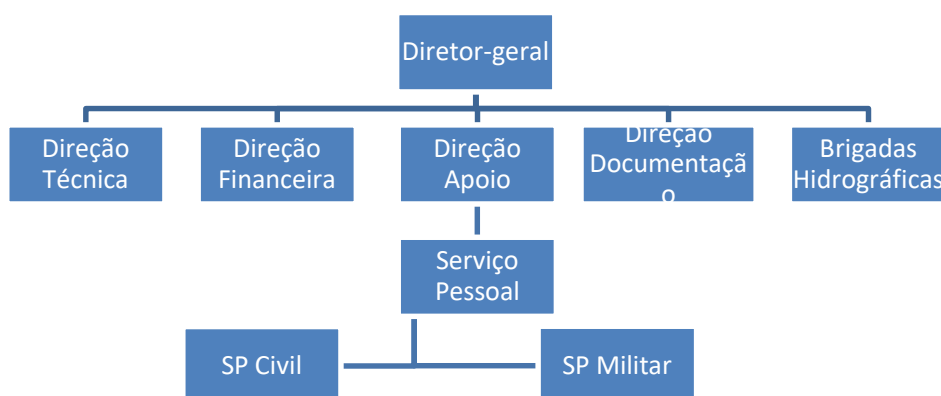


Figura 1 - organograma IH

Segundo o Balanço Social, à data de 31 de dezembro de 2018 o IH contabilizava um total de 313 colaboradores (civis e militares), sendo que em 2018, estava prevista a ocupação de cerca de 16 postos de trabalho através de procedimento concursal (2 técnicos superiores, 6 assistentes técnicos, 2 assistentes operacionais, 2 informáticos e 4 colaboradores de investigação científica) situação que não se verificou devido ao programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (PREVPAP). Ainda assim o número de colaboradores no IH tem vindo a aumentar sendo que de 2016 até 2018 houve um aumento de 31 colaboradores.

4.2 Visão, missão e valores do IH

Conforme o estipulado pelo Decreto-Lei n.º 230/2015, o IH tem por missão “assegurar as atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária em operações militares navais, designadamente nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e da defesa do meio marinho.”

Por sua vez, no sítio eletrónico oficial do IH é referido que a visão do IH é “ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar.” Aponta igualmente alguns elementos subjacentes a esta visão:

- “Segurança da navegação;
- Aplicação militar;
- Investigação aplicada;
- Multidisciplinaridade;
- Projeção nacional e internacional;
- Proteção do meio marinho;
- Desenvolvimento sustentável de Portugal;
- Centro agregador de informação e conhecimento.”

São apresentados também no sítio eletrónico referido os valores pelos quais o IH se rege: ética, excelência, Inovação e compromisso.

4.3 Caracterização do serviço de pessoal do IH

Pelo facto do IH ser uma organização híbrida, no sentido em que a sua estrutura de recursos humanos compreende pessoal militar da Marinha e pessoal civil, o Serviço de Pessoal foi estruturado de forma a dar resposta a essas duas realidades, dividindo-se por isso em Serviço de Pessoal Civil e Serviço de Pessoal Militar. Essas subdivisões do SP conjugam esforços para gerir todos os recursos humanos, que se encontram dispersos pelas várias infraestruturas do IH (Instituído

Hidrográfico de Lisboa, Base Hidrográfica da Azinheira e Navios e Embarcações do IH).

No que à divisão do SP civil diz respeito, esta é constituída por uma equipa de 2 Técnicos Superiores e 4 Assistentes técnicos. De acordo como manual de funções do IH um dos técnicos superiores é adjunto do chefe do SP e é responsável por coadjuvar o chefe em matérias relacionadas com o pessoal civil, nomeadamente através da participação no planeamento, programação, coordenação e execução e controle das atividades atribuídas ao serviço e deverá contribuir para a elaboração de pareceres, informações e propostas sempre que necessário. Para além disso, é responsável por dirigir, coordenar e controlar a execução dos projetos cuja responsabilidade lhe seja atribuída. Por sua vez, o outro técnico superior deverá assegurar o levantamento anual das necessidades reais de formação e aperfeiçoamento profissional, coordenar e controlar o processo anual de diagnóstico das necessidades de formação, elaborar o plano anual de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação, acompanhar e executar o plano anual de formação, proceder à revisão do plano anual de formação, elaborar os relatórios do âmbito da formação profissional, colaborar na realização de estudos na área da formação profissional, elaborar e submeter à aprovação superior protocolos de colaboração com entidades formadoras e realizar auditorias internas no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto Hidrográfico. Quanto aos assistentes técnicos, estes são responsáveis por executar o trabalho de secretariado do pessoal civil do IH, nomeadamente, selecionar e tratar elementos relativos à gestão administrativa do pessoal.

Em suma, a divisão do SP civil colabora nos processos de R&S, no controlo da assiduidade e férias, na gestão dos arquivos individuais, na formação e desenvolvimentos dos colaboradores, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores de acordo com sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na AP (SIADAP), nos processos de acidente em serviço, na realização de estudos de satisfação dos colaboradores, na gestão de processos de parentalidade, nos processos de aposentação e em diversas outras tarefas pontuais como, por exemplo, a elaboração do Balanço Social.

5. O recrutamento e seleção no Instituto Hidrográfico

Sendo o IH um órgão híbrido que dispõe de recursos humanos civis e militares, os processos de R&S são divididos nessas duas realidades. Os processos de R&S de civis são realizados pelo SP civil e os processos de R&S de militares e militarizados são realizados pelo SP militar, ambos sob a responsabilidade do chefe do SP.

No que concerne aos processos de R&S de civis, estes iniciam-se mediante ordem do DG, após proposta apresentada pelos diretores das diversas divisões. Estas propostas deverão ter por base alguma necessidade devidamente identificada e terão de estar contempladas no mapa de pessoal ou enquadradas com o projeto de investigação científica que se irá iniciar ou que estará a decorrer.

O R&S segue igualmente uma estratégia definida de acordo com a missão do IH, procurando dar resposta às necessidades relativas aos projetos de investigação científica e às atividades militares adjacentes à natureza do órgão. Para fazer face às necessidades de prover o IH de trabalhadores civis, são desencadeados processos de R&S na sua maioria das vezes através de procedimentos concursais ou mobilidades.

5.1 Estratégia de R&S

A estratégia definida pelo IH para o R&S tem duas vertentes, uma vertente planeada e outra não planeada, fruto da missão da organização.

A vertente de R&S planeada advém das necessidades de recursos humanos para o normal funcionamento do IH, tendo em conta a estratégia definida para organização. Essas necessidades de RH são apuradas anualmente e estão previstas no mapa de pessoal IH. Para além deste planeamento das necessidades de recrutamento, é realizado em paralelo uma previsão a 4 anos das saídas e entradas de colaboradores da organização. A saída de trabalhadores poderá estar relacionada com possíveis aposentações, rescisões, mobilidades e requalificações. Quanto às entradas de colaboradores estão relacionadas com

processos de mobilidade onde haja a probabilidade de um regresso ao local de origem antes da consolidação.

Por sua vez, a vertente do R&S não planeado reflete a necessidade dinâmica que os projetos de investigação científica exigem da organização e que por sua vez se refletem no processos de R&S. Nestes casos avaliação das necessidades de R&S dependem dos projetos de investigação que o IH consegue angariar e da forma como esta carteira de projetos evolui. Mediante os projetos e a sua fase de desenvolvimento poderá ser necessário uma maior ou menor contratação, por exemplo, de bolseiros de investigação científica, obrigando assim, tal como referido, a um processo de R&S muito dinâmico.

Para além destas duas vertentes estratégicas de R&S, o IH estabelece que toda a contratação para cargos de dirigentes é exercida pelo pessoal militar, fruto do IH ser um órgão da Marinha Portuguesa.

O SP civil garante assim o acompanhamento dos processos de R&S civis em cooperação com as diversas divisões e adota práticas para garantir a correta tramitação dos processos de acordo com o estabelecido por lei.

5.2 Práticas internas de gestão dos processos de R&S

De modo a garantir a eficiente gestão dos processos de R&S, nas diferentes formas que estes podem tomar, o SP civil desenvolveu algumas ferramentas de modo a garantir o cumprimento dos prazos legais e das diversas etapas. Estas ferramentas têm por base o estipulado no CPA, na LTFP, e na Portaria n.º 83-A/2009.

Uma dessas ferramentas é um mapa que faz o controlo dos procedimentos concursais decorrer. O mapa divide-se em 3 partes, tal como resumido na tabela 1. Na primeira parte (pré-publicação) são controlados os prazos estipulados até à data de publicitação dos atos. Na segunda parte (pós-publicação) são controlados os prazos desde o início da receção das candidaturas até à comunicação da lista provisória da classificação final. Por fim, na terceira parte (pós-homologação), o controlo dos prazos inicia-se à data da proposta de homologação da última ata,

terminando na altura em que se celebra o contrato de trabalho com o candidato selecionado.

Parâmetros do Mapa de Controlo		
Pré-Publicação	Pós-Publicação	Pós-Homologação
Solicitação Abertura	Receção das candidaturas	Proposta Homologação Última Ata
Pedido Cabimento Orçamental	Análise Candidaturas	Comunicação Após Homologação
Pedido INA	Realização Ata	Contacto 1º classificado
Pedido ECCRC	Comunicação Admitidos/Excluídos	Comunicação Formal
Declaração Interna Reserva Recrutamento	Audiência Interessados	Negociação
Parecer Jurídico	Realização Ata	Assinatura Contrato
Proposta da nomeação Júri	Convocatória Prova(s)	
Circular Interna da Ata e Aviso Abertura	Realização Ata	
Publicação e Aviso Abertura	Comunicação resultados	
Publicitação Atos	Audiência Interessados (Provas)	
	Convocatória Avaliação Psicológica	
	Realização Ata	
	Comunicação Resultados	
	Audiência dos Interessados (Avaliação Psicológica)	
	Convocatória Entrevista	
	Realização Ata	
	Comunicação Resultados	
	Audiência dos Interessados (Entrevista)	
	Ata Classificação Final	
	Comunicação Lista Provisória Classificação Final	

Tabela 1 - mapa de controlo dos procedimentos concursais

Para além do mapa de controlo dos procedimentos concursais, existe igualmente um documento, em forma de *checklist*, para garantir o controlo dos processos de mobilidade desde o seu início até à sua possível consolidação (anexo 3).

Por fim, existe um mapa geral que engloba todos os processos de R&S civis a decorrer no IH, estipulando os diferentes tipos de R&S, a sua data início, qual a função e a categoria a que se destina, o júri, entre outros.

Para além dos mapas de controlo mencionados, existem outros documentos que ajudam a manter os processos de R&S sob controlo e seguindo

uma ordem padronizada. Um dos documentos faz referência à forma como os intervenientes, internos e externos ao órgão deverão comunicar durante a fase de abertura de um procedimento concursal. Por outras palavras, o documento estabelece na fase de abertura de um procedimento concursal a forma como a informação é comunicada ou solicitada (por exemplo email), quem é o responsável por fazê-lo e qual o destinatário (por exemplo, a solicitação ao INA da consulta prévia de recrutamento é da responsabilidade do SP) e qual o prazo para solicitar essa informação ou comunica-la.

6. Acompanhamento e análise dos processos de R&S no IH

No período que compreendeu o estágio foi possível acompanhar diversos processos de R&S, nomeadamente procedimentos concursais para bolseiros de investigação científica, procedimentos concursais internos, processos de mobilidade e uma cedência de interesse público. Cada um deles em fases diferentes de tramitação.

No que diz respeito aos procedimentos concursais para bolseiros de investigação científica, foi possível acompanhar 7 bolsas para mestres e 3 bolsas para licenciados.

No que concerne à mobilidade, acompanhei 6 processos de mobilidade (para assistentes técnicos e técnicos superiores), e 11 procedimentos concursais internos. Os procedimentos concursais internos destinavam-se:

- 5 Técnicos superiores – eletrotecnia; aprovisionamento; marketing e apoio ao cliente; qualidade; e química e poluição
- 4 Técnicos de Informática – 2 técnicos de *Helpdesk*; 1 responsável de multimédia e 1 administrador de base de dados
- 1 Assistente técnico – marketing e apoio ao cliente
- 1 Assistente operacional – condutor

Quanto aos procedimentos concursais comuns, só foi possível ter contacto através da análise do arquivo do pessoal civil do IH.

Fazendo um levantamento dos processos de R&S desde 2010, verifica-se que os procedimentos concursais e as mobilidades representam praticamente toda a globalidade dos processos de R&S, havendo apenas 1 processo de cedência de interesse público referente a um técnico informático no ano de 2013 e 5 nomeações por conta do CEAGP em 2007 e 2008.

6.1 Recrutamento externo

6.1.1 Procedimentos concursais comuns

Após a análise do arquivo, constata-se que os procedimentos concursais comuns seguem à risca os parâmetros que constam do mapa de controlo dos procedimentos concursais (Tabela 1). Como tal, a seguinte exposição segue essa ordem, fazendo alusão pontualmente a alguma particularidade quando necessário.

Os procedimentos concursais comuns no IH iniciam-se por despacho do DG, normalmente mediante a solicitação do responsável da divisão do respetivo cargo a preencher. A solicitação normalmente inclui a proposta de nomeação do júri, que em muitos dos procedimentos analisados é composto por um membro do serviço de pessoal.

Perante o despacho favorável do DG, o SP solicita à Direção Financeira cabimento orçamental e ao Jurista o seu parecer sobre a legalidade do procedimento. Solicita igualmente ao INA a consulta da existência de trabalhadores em reserva de recrutamento ou em situação de requalificação. Estas solicitações são feitas via correio eletrónico. O chefe de serviço do pessoal também terá, por meio de uma declaração, de atestar que não existem reservas de recrutamento no Instituto Hidrográfico. Todas estas solicitações têm de ser favoráveis de modo a que se possa prosseguir com o procedimento.

Após a nomeação do júri por despacho do DG e a obtenção favorável das solicitações, o júri reúne para definir os métodos de seleção, os respetivos critérios e a sua ponderação na avaliação final dos candidatos. Para além dos métodos de seleção obrigatórios para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado, são também normalmente adotados os métodos de avaliação

curricular e a entrevista de avaliação de competências. O deliberado em reunião de júri fica registado em ata.

É dado conhecimento através de uma circular interna, do registado em ata e do aviso de abertura. O aviso de abertura é normalmente redigido pelo SP de acordo com estipulado por lei, com manual de funções e com as exigências do júri. Do aviso de abertura consta a caracterização do posto de trabalho, o local de trabalho, a posição remuneratória, os requisitos de admissão, a forma de formalizações de candidaturas, a composição do júri, os critérios e métodos de seleção e outras informações exigidas ao abrigo do artigo 19.º da Portaria n.º 83-A/2009. No seguimento, o SP submete o aviso de abertura a publicação na 2ª série do DR através do sítio eletrónico oficial do Diário da Republica Eletrónico. A quando da sua publicação o SP procede à sua publicitação sítio eletrónico oficial da Bolsa de Emprego Público, num jornal de expansão nacional e no sítio eletrónico oficial do IH.

Nesta fase inicia-se a receção de candidaturas que só são admitidas se cumprirem os prazos de formalização da mesma. O prazo é mencionado no anúncio de abertura pode variar entre um mínimo de 10 e um máximo de 15 dias úteis. O prazo normalmente adotado nos procedimentos concursais do IH são 10 dias úteis.

Com o término dos prazos de aceitação de candidaturas o júri reúne para analisar as candidaturas e estabelecer quais as candidaturas admitidas ou excluídas de acordo com o previsto no aviso de abertura publicado em DR. Desta reunião resulta uma nova ata e através dessa ata o SP elabora a lista de candidatos admitidos e excluídos, indicando para cada caso de exclusão o seu motivo. Esta lista segue em anexada no ofício de comunicação aos candidatos da sua admissão ou exclusão. No caso dos candidatos excluídos o ofício notifica igualmente a realização da audiência de interessados. Quer a lista, quer o ofício são assinados pelo presidente do júri e são remetidos via correio registado e correio eletrónico.

Caso nenhum candidato excluído se pronuncie no período de audiência dos interessados, os procedimentos prosseguem para a fase de aplicação dos métodos de seleção. Estes métodos são aplicados por fases e são comunicados por ofício da sua data e local. Os candidatos que não atinjam os resultados

mínimos numa das fases não passam ao método de seleção seguinte. Em cada uma das fases o júri reúne e regista em ata os métodos aplicados e os resultados dos candidatos. Em cada uma das fases, é também comunicado por ofício, a admissão ou exclusão de candidatos à fase seguinte, seguindo igualmente em anexo a lista de resultados dos candidatos. É, em cada uma destas fases, cumprido o período de audiência dos interessados.

No final da aplicação de todos os métodos de seleção o júri reúne para escrever em ata a classificação final dos candidatos. São comunicados aos candidatos os resultados na forma de ofício, anexando a lista de ordenação final de candidatos aprovados. Se nenhum candidato se pronunciar no período da audiência de interessados é proposta ao DG a homologação da última ata e da lista de ordenação final de candidatos aprovados e torna-se público através da publicação em DR.

O procedimento concursal termina com a comunicação formal ao candidato melhor classificado da sua admissão para a negociação e assinatura do contrato de trabalho. Se este não aceitar o segundo melhor classificado ficará admitido e assim sucessivamente.

Verifica-se que estes procedimentos concursais têm por norma uma grande base de candidatos quando comparados com os demais.

6.1.2 Bolsas de investigação científica

Sendo o IH um laboratório do estado, o SP lida regularmente com procedimentos concursais para o recrutamento de bolseiros de investigação científica, de modo a prover os recursos humanos necessários ao desempenho das atividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico.

Os processos de R&S de bolseiros, diferem um pouco dos procedimentos concursais abordados anteriormente, uma vez que se enquadram no Regulamento das Bolsas de Investigação Científica do IH.

Considerando o parágrafo anterior, os processos de R&S iniciam-se por despacho favorável do DG do IH, normalmente mediante a solicitação de abertura

do procedimento concursal pelo responsável da divisão, no qual o projeto de investigação científica se insere.

De seguida o responsável da divisão faz chegar a sua proposta de nomeação do júri ao DG sendo, após aprovação do mesmo, designando o júri por despacho. O júri terá de ser constituído no mínimo por três elementos, com habilitação académica não inferior à do bolseiro e da área científica para a qual é requerida a bolsa.

Simultaneamente o SP, faz um pedido de cabimento ao orçamental à direção financeira. O orçamento destinado ao recrutamento de bolseiros provem das verbas inscritas no orçamento do IH, financiadas pelo próprio IH, ou mediante contratos ou projetos financiados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) ou por outra entidade.

Neste procedimento concursal é dispensada a consulta de reserva de recrutamento e de trabalhadores em requalificação.

Tendo por base o perfil de recrutamento, o júri reúne para estabelecer os métodos e os critérios de seleção a aplicar aos candidatos, ficando registado em ata.

O SP elabora, em cooperação com o júri, o edital do anúncio de recrutamento para publicação no sítio eletrónico oficial do IH, assim como, no *the researchers mobility portal* (estas bolsas não são publicadas em DR). O anúncio faz menção ao tipo e finalidades da bolsa a atribuir, à data e local de apresentação de candidaturas, aos critérios de avaliação das candidaturas, ao júri responsável pela seleção, à data e a forma de divulgação dos resultados e mais alguma informação que tenha de ser prestada mediante a regulamentação aplicada ao procedimento concursal (artigo 9.º do regulamento de bolsas do IH). Paralelamente é desenvolvido o formulário de candidatura, que é igualmente publicado no sítio eletrónico oficial do IH, e onde é solicitado que o candidato preencha os seus dados pessoais, os seus contactos, que assine uma declaração de compromisso e que junte os seus documentos de candidatura, como o currículo e os certificados.

Após o término do prazo de anuência de candidaturas o júri reúne para proceder à apreciação das mesmas e deliberar quais as candidaturas admitidas ou excluídas face aos requisitos estipulados no edital do concurso. Esta

apreciação fica registada em ata, e o SP procede à notificação dos candidatos via correio e correio eletrónico, anexando o ofício e respetiva lista de admissão ou exclusão do concurso, ordenada alfabeticamente. Desta segunda reunião, o júri pode ainda concordar em prosseguir para fase de seleção dos candidatos admitidos através da Avaliação Curricular (AC). Caso haja apenas um candidato admitido e este obtenha classificação suficientemente elevada na avaliação curricular, o júri poderá dispensar a realização dos outros métodos de seleção. No caso de não existirem candidatos admitidos desta segunda reunião, júri apresenta uma proposta de encerramento do procedimento concursal ao DG, ou solicita a sua reabertura.

No entanto, nos procedimentos concursais com um número maior de candidatos admitidos, ou em que um único método de seleção não é suficiente para selecionar o único candidato admitido, é notificado via correio eletrónico das próximas fases de seleção. Após a aplicação dos métodos de seleção definidos, o júri reúne novamente (pelo menos uma vez, mediante as fases de seleção) para deliberar com base nos critérios estabelecidos quais os candidatos a admitir ou a excluir e estabelecer a lista de ordenação final de candidatos aprovados. Tal como anteriormente, os resultados são comunicados via correio e correio eletrónico, anexando o ofício e respetiva lista de admissão ou exclusão e a lista de ordenação final dos candidatos aprovados e dos candidatos com concessão da bolsa de investigação científica. É importante destacar que nestes processos são respeitados os prazos de pronúncia e de audiência dos interessados. Os resultados dos métodos de seleção, assim como, a lista de ordenação final de candidatos aprovados são publicados no sítio eletrónico oficial do IH

Após a notificação da concessão da bolsa aos candidatos aprovados, estes têm 10 dias úteis para confirmar a sua aceitação por escrito em carta registada dirigida ao Diretor Geral do IH. Se este recusar ou não comunicar a sua aceitação, a bolsa será atribuída ao candidato aprovado seguinte e sucessivamente pela ordem de classificação final. No contrato é mencionada a identificação e residência do bolseiro, o tipo de bolsa atribuído e respetivo valor, a indicação do local da atividade, do respetivo plano e orientador do bolseiro, a indicação do início e termo da bolsa a indicação da existência de um seguro de acidentes pessoais e a data da celebração. Caso o projeto de investigação

científica assim o contemple e seja necessário as partes podem acordar na renovação do contrato até ao período máximo de 5 anos.

As candidaturas para os procedimentos concursais de bolseiros normalmente têm baixa afluência ficando pontualmente desertos de candidatos.

6.1.3 Cedências de interesse público

Durante o período que compreendeu o estágio, iniciou-se um processo de cedência de interesse público que não se consumou até ao término do meu estágio. Por isso, esta análise é feita praticamente na totalidade baseando-me na informação em arquivo relativo ao único caso que ocorreu desde 2010. O processo em causa, é referente a um trabalhador com vínculo de emprego público por tempo indeterminado mas que não se encontra ao abrigo da LTFP.

Este processo Iniciou-se por ordem do DG fruto do interesse demonstrado pelos responsáveis de divisão e havendo essa vaga por preencher no mapa de pessoal. Este interesse deveu-se à complexidade do cargo em questão e ao facto do trabalhador a recrutar por cedência de interesse público já ter demonstrado as competências necessárias ao bom desempenho da função visto que este já esteve anteriormente vinculado ao IH.

Perante a decisão do DG, é feito o pedido de cabimento orçamental à Direção Financeira e o jurista emite o seu parecer acerca da legalidade da cedência.

De seguida DG emite um ofício solicitando ao CEMA o seu consentimento para prosseguimento do processo. Tendo havido esse consentimento, o CEMA solicita ao Secretário de Estado da Defesa Nacional o seu parecer favorável, tal como, ao Secretário de Estado da Administração Pública e ao Secretario de Estado das Finanças. Todos esses pareceres favoráveis foram posteriormente remetidos pelo gabinete de CEMA ao IH.

Face à reunião dos requisitos legais, o Diretor de Apoio do IH, comunica os mesmos à entidade de origem e solicita a celebração do acordo de interesse público.

Havendo o acordo entre as partes, é publicado por despacho do Ministro da Defesa Nacional em DR, a celebração do acordo de cedência de interesse público, mencionando a data de início de funções do trabalhador no IH.

Posteriormente acabou por ser solicitada a consolidação da cedência de interesse público ao órgão de origem, só sendo possível pelo facto de este procedimento ser relativo a um trabalhador com vínculo de emprego publico por tempo indeterminado.

6.2 Recrutamento interno

6.2.1 Procedimento de concursal interno

Os procedimentos concursais internos no IH, seguem tal como os procedimentos concursais comuns os parâmetros estipulados na Tabela 1, tornando-se redundante a elucidação passo a passo de cada uma das fases. A única diferença é, tal como mencionado anteriormente, destinar-se aos trabalhadores com vínculo de emprego público.

Os procedimentos concursais internos têm baixa afluência ficando pontualmente desertos de candidatos

6.2.2 Processos de mobilidade

Um exemplo que caracteriza bem como decorrem os processos de mobilidade no IH teve início em 2015. Nessa altura foi recebido no SP um pedido de mobilidade na carreira, via correio eletrónico, para exercer funções de assistente técnico na área laboratorial da Divisão de Química e Poluição do Meio Marinho. Face à disponibilidade no mapa de pessoal, o pedido foi remetido ao técnico superior responsável pela divisão, assim como, ao responsável pela Direção Técnica, onde se insere a referida divisão. Tendo o responsável da Direção Técnica, em consonância com o responsável pela Divisão chegado a acordo quanto ao proveito do recrutamento deste trabalhador, o responsável da

Direção Técnica apresentou uma proposta devidamente fundamentada ao DG do IH.

Após a análise da proposta por parte do DG, o mesmo concluiu haver interesse do órgão, dando o seu parecer favorável por despacho. Consequentemente, o SP elaborou um ofício pedindo a mobilidade na categoria de assistente técnica à entidade de origem, sendo o documento assinado pelo DG.

Em dezembro de 2016 é comunicado ao IH, em resposta ao ofício, que a entidade de origem deliberou não autorizar a mobilidade. Face à resposta da entidade de origem a mobilidade ficou sem efeito, uma vez que é necessário o acordo entre as 3 partes.

Ainda assim, pelo facto do trabalhador e do IH manterem o interesse na mobilidade, e de acordo do artigo 96.º da LTFP, que declara que após terem decorrido “seis meses sobre a recusa de acordo do órgão ou serviço de origem, numa situação de mobilidade relativa ao mesmo trabalhador” é dispensado o acordo do órgão ou serviço de origem do trabalhador, o DG emite um novo ofício solicitando que a trabalhadora em apreço inicie funções no instituto, com efeitos a partir de julho de 2017. Todavia, os órgãos e o trabalhador chegaram posteriormente a acordo e a mobilidade só se veio a realizar em julho de 2018, pelo período máximo consagrado na LTFP de 18 meses.

Posteriormente, no final de janeiro de 2019, o IH e o trabalhador chegaram a acordo para a consolidação da situação de mobilidade. Como tal, o IH informou a entidade de origem por ofício da sua decisão, não necessitando do seu acordo para a consumar.

As mobilidades são prática comum de recrutamento no IH. Sejam mobilidades internas ao IH ou mobilidades entre o IH e outras entidades.

7. Virtudes e condicionamentos do R&S no IH

A recolha de informação relativa àquelas que são as virtudes e condicionamentos do R&S no IH, foi feita através de entrevistas semiestruturadas, tal como mencionado nos métodos de pesquisa. Esta recolha permite ter uma caracterização das perspetivas de quem lida diretamente com os processos de R&S.

Nesse sentido a tabela seguinte (tabela 2) apresenta aquelas que são consideradas pelos entrevistados as principais virtudes e os condicionamentos dos processos de R&S do IH:

VIRTUDES	CONDICIONAMENTOS
Enquadrado com a missão e estratégia do IH	Júri pouco esclarecido das suas competências
Transparência e imparcialidade	Enquadramento legal complexo
Apoio do SP	Escassez de candidatos
Existência de apoio jurídico	Morosidade
	Manual de funções desatualizado
	Rotatividade das chefias militares

Tabela 2 - virtudes e os condicionamentos dos processos de R&S do IH

Começando pelas virtudes, é unânime que o a R&S do IH está enquadrado com a sua missão e estratégia, e que a transparência e imparcialidade dos processos de R&S não está colocada em causa. Quanto ao apoio do SP, foi referido por alguns como um aspeto importante para o sucesso dos processos de R&S.

Por outro lado, dos condicionamentos apontados é de destacar que a constante rotatividade das chefias militares origina um atraso nos processos de R&S. Também foi considerado que o atraso é, por vezes, causado pelo facto do júri não estar totalmente ciente das suas competências.

No entanto, muitos dos entrevistados entendem que o enquadramento legal a que os processos de R&S na AP estão sujeitos, é necessário de forma a garantir o acesso equitativo e transparente ao emprego público, ainda que torne os processos morosos.

8. Outras atividades desenvolvidas no âmbito do R&S

8.1 Documento orientador dos processos de R&S

Por força da vontade do SP e do Gabinete da Qualidade foi-me proposto desenvolver um pequeno documento que abrangesse algumas instruções sobre o R&S para distribuir pelas várias divisões do IH.

O documento desenvolvido, foca-se sobretudo nas responsabilidades atribuídas ao júri, nos prazos adjacentes aos processos de R&S e em como o SP apoia esses processos. Para tal, foi feito um levantamento da legislação que remete para os tipos de processos de R&S que mais frequentemente se desenrolam no IH. Foram igualmente realizadas entrevistas a alguns dos colaboradores que regularmente estão diretamente envolvidos nos processos de R&S, de modo a fazer um levantamento das principais dificuldades que os mesmos sentem durante os processos e de modo a poderem contribuir com ideias para a estruturação do manual.

8.2 Proteção de dados no R&S

Foi proposto pelo SP civil ao Diretor de Apoio a adoção de uma minuta de declaração de consentimento da recolha e tratamento dos dados pessoais na qual se informa da forma como os dados pessoais são recolhidos e tratados de modo a garantir a confidencialidade e a integridade dos dados pessoais cedidos pelos candidatos durante procedimentos de recrutamento (anexo 4). Esta iniciativa tem em consideração o regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.

8.3 Acolhimento aos novos trabalhadores

A política do IH, no que concerne ao acolhimento dos novos trabalhadores, é um pouco limitada. No entanto, segundo alguns autores esta deve ser a fase final de um correto processo de R&S (Bilhim, 2009).

Neste âmbito, o trabalhador no seu primeiro dia de trabalho é acompanhado pelo serviço de pessoal de modo a elucidá-lo dos espaços do edifício, a esclarecer algumas dúvidas, a apresentá-lo aos trabalhadores com que se irá relacionar diretamente, e também, para efetuar o seu registo na plataforma de controlo de entradas e saídas.

Para além do descrito, o trabalhador recebe um manual de acolhimento onde constam diversas informações sobre o órgão, como a orgânica e a história do IH, o registo de entradas e saídas, a política de formação contínua do órgão, informações relativas aos espaços de refeição e ao posto médico, entre outras.

9. Conclusões e análise crítica

Sendo o Instituto Hidrográfico um empregador público, este encontra-se sujeito às regras impostas pela administração pública. É nesse âmbito que o presente relatório de estágio apresenta uma caracterização das atividades de R&S desenvolvidas pelo IH e o seu Serviço de Pessoal. Diversas conclusões podem ser retiradas desta caracterização.

Primeiramente, o R&S no IH está sujeito a um enquadramento legal extenso, disperso e que condiciona a autonomia na forma de recrutar e na forma de selecionar os candidatos. Estes condicionamentos legais obrigam a que os processos de R&S sigam os trâmites definidos em lei dando pouca margem a que se adotem práticas inovadoras e que potenciem a atração de um maior número de candidatos. Por exemplo, tal como referido anteriormente, pontualmente os procedimentos concursais para bolseiros de investigação no IH ficam desertos. Isto ocorre, em parte, porque a divulgação destas oportunidades acontece apenas no sítio eletrónico oficial do IH e no sítio eletrónico *the researchers mobility portal*. Provavelmente, se fosse possível a sua divulgação junto das comunidades científicas e das comunidades académicas a base de recrutamento de candidatos seria maior e provavelmente obter-se-iam candidatos com melhores perfis. Tal como argumenta Chiavenato (2010), é importante uma boa base de recrutamento para uma boa fase de seleção. No entanto, os constrangimentos legais devem-se muitas vezes à necessidade de garantir a transparência dos processos de R&S na AP e a igualdade de acesso ao emprego público, tal como referido por exemplo pela Portaria n.º 83-A/2009, “(...) adotam-se soluções que dão plena consagração aos princípios constitucionais e legais da liberdade de candidatura, da igualdade de condições e da igualdade de oportunidade para todos os candidatos, bem como ao da imparcialidade e isenção da composição do júri”.

Apesar dos condicionamentos legais, os processos de R&S seguem muitos dos princípios globalmente aceites pela comunidade académica, entre os quais: planeamento das necessidades de recrutamento (mapa de pessoal); os processos de R&S são estruturados tendo por base a análise e descrição de funções (manual de funções); e são aplicados métodos de seleção criteriosos para se apurar o melhor candidato.

No entanto, a legislação é inexistente em matéria de acolhimento, algo que é apontado por Bilhim (2009) como a fase final do processo de R&S. Ainda assim, o IH possui algumas práticas de acolhimento. Estas práticas carecem de algum desenvolvimento e visto não estarem contempladas na legislação, permitem ao IH alguma liberdade na forma como poderá desenvolver estas práticas.

De uma perspetiva interna, o SP adotou diversas práticas para garantir uma eficiente gestão dos processos de R&S, nomeadamente mapas que controlam as diversas etapas dos processos. Esses processos na sua grande maioria são procedimentos concursais (sejam internos, comuns ou para bolseiros) e mobilidades. Estas práticas internas garantem que todos os processos de R&S cumprem os trâmites legais, nomeadamente, na forma de divulgação dos processos, na forma de comunicação com outras entidades públicas afetas a estes processos (por exemplo o INA), a forma de comunicação com os candidatos e sobretudo estes mapas controlam o cumprimento dos prazos.

Igualmente de uma perspetiva interna, o relatório revela que existem certos condicionamentos relativos às práticas de R&S no IH que prejudicam, à sua medida, os resultados e normal desenrolar daquilo que é um processo de R&S. Uma das condicionantes é o manual de funções desatualizado. Neste manual não se encontra a análise e descrição de funções para todos os cargos existentes no IH, sendo feita a sua atualização pontualmente face a abertura de algum processo de R&S. Isto leva a que por vezes esta análise e descrição de funções seja feita de forma leviana, sem se dedicar os esforços e o tempo necessário a avaliar o cargo e as suas exigências para que se trace um perfil de candidato adequado.

A rotatividade das chefias militares é apontado por alguns entrevistados como um fator que prejudica os processos de R&S. Este é, por isso, igualmente um fator interno que carece atenção. É apontado que os processos de R&S sofrem atrasos porque durante a transição das chefias militares existe uma fase de

adaptabilidade e de aprendizagem relativamente a como estes processos se desenrolam.

Outro facto a apontar internamente é que Júri dos processos de R&S é, por vezes, pouco esclarecido quanto às suas competências. No entanto, existe um esforço interno, quer por parte do SP, quer por parte do Gabinete da Qualidade para esclarecer o Júri e colocar ao seu dispor uma série de informações de modo a esclarecer o mesmo. Exemplo do descrito será o “Documento orientador dos processos de R&S”.

Existem também esforços para se adaptar os processos de R&S ao Regulamento Geral da Proteção de Dados. Neste âmbito foi desenvolvida uma minuta que o candidato deverá preencher a quando da entrega dos documentos da candidatura. Paralelamente os colaboradores do SP do IH frequentaram formações de modo a compreender o que de novo trás este regulamento e como influencia as atividades de gestão dos recursos humanos e consequentemente de R&S.

Finalmente, seria interessante estudar futuramente até que ponto esta inflexibilidade dos métodos de R&S realmente compromete a transparência, a imparcialidade e o acesso do comum cidadão ao emprego público. No que diz respeito ao IH seria interessante compreender como evoluíram os condicionamentos relativos aos processos de R&S apresentados pelos entrevistados e igualmente como decorreu a adaptação do Regulamento Geral de Proteção de Dados aos processos de R&S.

10. Limitações

Face à natureza da organização e à sua política de proteção de dados, não foi possível incluir neste relatório toda a informação recolhida durante o estágio, como por exemplo, a transcrição de excertos das entrevistas ou anexo de variados documentos ou imagens.

Outra limitação evidente é a escassez de trabalhos académicos na área da GRH na administração pública portuguesa, dificultando o apoio numa bibliografia atualizada e adequada à realidade e ao contexto em que este relatório se insere.

11. Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, 1ª Ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
- Bal, Y., Bozkurt, S. e Ertemsirt, E. (2013). A study on determining the relationship between strategic hrn practices and creating innovation in organizations. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, 1067–1074. Zadar.
- Barney, J. B. (1991). The resource based view of strategy: Origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-211
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Breaugh, J. A. (2009). *Recruiting and Attracting Talent - A Guide to understanding and managing the recruitment process*. Baltimore: SHRM Foundation.
- Carvalho, E. R. (2008). *Agendas e Reforma Administrativa em Portugal* (dissertação de doutoramento). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. e Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Freitas do Amaral, D. (2015). *Curso de Direito Administrativo – Volume I*, 4ª Ed. Coimbra: Edições Almedina.

- Gomes, J. S. (2001). *Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, 1ª Ed. Oeiras: Celta Editora.
- Harmon, M. M. e Mayer, R. T. (1999). Teoría de la organización para la administración pública. México, D.F: Fondo de Cultura Económica Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Haynes, P. (2003), *Managing Complexity in the Public Services*. Berkshire: Open University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Lira, M., Gonçalves, M. e Marques, M. (2015). Instituições de ensino superior públicas em Portugal: sua administração sob as premissas da New Public Management e da crise econômica global. *Revista Brasileira de Educação*, 20(60), 99–119.
- Martins, P. e Pieranti, O. (2006), *Estado e Gestão Pública - Visões do Brasil Contemporâneo*, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Neves, A. F. (2013). *O recrutamento de trabalhador público*. Lisboa: Provedor de Justiça.
- Ongaro, E. (2009). *Public management reform and modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Rocha, J. (2001) *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, 1ª Ed. Lisboa: INA Instituto Nacional de Administração

Rocha, J. e Araújo, J. (2006), Administrative reform in Portugal: prospects and dilemmas, apresentado na European Group Of Public Administration (EGPA) *Annual Conference – Public manager under pressure: between politics, professionalism and civil society*, Milão.

Searle, R. H. (2003) *Selection and Recruitment: A Critical Text*. Londres: Palgrave Macmillan.

Stybel, L. J. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. *Psychologist-Manager Journal*, 13, 105-110

Torrington, D., Hall, L., Taylos, S. e Atkinson, C. (2014). Human Resource Management, 9ª Ed. Harlow: *Pearson Education Limited*.

Legislação

Constituição da República Portuguesa, de 10 de Abril de 1976, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 80/2013, de 28 de Novembro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, *Diário da República*, SÉRIE I.

Lei n.º 71/2018, de 31 de Dezembro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Decreto-Lei n.º 29/2001, de 03 de Fevereiro, *Diário da República*, SÉRIE I-A.

Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Portaria n.º 48/2014, de 26 de Fevereiro, *Diário da República*, SÉRIE I.

Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de Abril, *Diário da República*, SÉRIE I.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2003, de 30 de Julho, *Diário da República*, SÉRIE I-B.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 111/2003, de 12 de Outubro, *Diário da República*, SÉRIE I-B.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 04 de Agosto, *Diário da República*, SÉRIE I-B.

Despacho n.º 1131/2009, de 08 de Maio, *Diário da República*, SÉRIE II.

Diretiva 95/46/CE, de 24 de Outubro de 1995, *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, Nº L281/31.

Sítios Eletrónicos

O *Instituto Hidrográfico*. Disponível em: <http://www.hidrografico.pt/op/1> [Acesso em: 2019/05/24].

11. Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista

Bloco	Objetivo	Tópicos/Perguntas
1 - Legitimação	Legitimação da entrevista	Informar dos procedimentos da entrevista; Solicitar o início da gravação áudio; Informar em linhas gerais o tema e objetivo do estudo.
2 – Perfil	Obter informações gerais sobre o entrevistado	Nome?; Cargo?
3 – Âmbito geral	Obter informações de âmbito geral relativo ao R&S no IH	O R&S está alinhado com a estratégia do IH?; Em que fases participa dos processos o R&S? (júri, entrevistas etc); Gostaria de ter um papel mais participativo durante o R&S?; Como perceciona a celeridade dos processos de R&S dentro da organização tendo em conta os constrangimentos legais?; O R&S no IH é transparente e equitativo?
4 – Virtudes e condicionamentos	Detetar as resistências que o entrevistado experiência durante os processos de R&S	Quais os principais condicionamentos com que se depara durante o processo de R&S? (comunicação, hierarquia, formalismos, repetição de procedimentos, etc.); Existe alguma dinâmica/aspecto/prática durante os processos de R&S que considere ser importante para o sucesso dos processo?
5 – Sugestões	Recolher ideias ou sugestões que o entrevistado entende como importantes relativos aos processos de R&S	Quais as suas sugestões de melhoria relativas procedimentos internos de R&S?; Algum outro apontamento que queira fazer?

Anexo 2 - Métodos de seleção

Métodos de seleção - LTFP	
Prova de conhecimentos	As provas de conhecimentos podem ser teóricas ou práticas visando “avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessárias ao exercício de determinada função profissional”. Estas provas podem ser escritas ou orais, em grupo ou individuais, efetuadas numa ou em mais fases e podem revestir-se de natureza teórica, prática ou de simulação. Para além do referido, é obrigatório que a bibliografia e a legislação, sob a qual incidirá a prova, sejam facultadas aos candidatos e que anonimato das provas seja garantido de forma a garantir a imparcialidade na correção das mesmas. (artigo 9.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Avaliação psicológica	A avaliação psicológica deverá ser realizada primeiramente por uma entidade especializada pública. A entidade pública a que os empregadores públicos terão de recorrer é o INA. Caso o INA comunique a sua indisponibilidade, o órgão empregador caso tenha as condições para a realização da avaliação psicológica poderá fazê-lo, caso contrário, deverá recorrer a uma entidade especializada privada. Esta avaliação visa, através “técnicas de natureza psicológica, aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências previamente definido”. (artigo 10.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Avaliação curricular	A avaliação curricular deverá focar-se na análise da habilitação académica, na formação profissional, na experiência profissional relevantes para o desempenho da função e, caso o candidato seja detentor de vínculo de emprego público por tempo indeterminado, na avaliação de desempenho do candidato no último período avaliação. (artigo 11.º da Portaria n.º 83-A/2009; artigo 36.º da LTFP)

Entrevista de avaliação de competências	A entrevista de avaliação de competências deverá ser conduzida por técnicos de área da GRH, tendo por base um guião de entrevista ao qual está associado uma grelha de avaliação. A entrevista deverá “permitir uma análise estruturada da experiência, qualificações e motivações profissionais, através de descrições comportamentais ocorridas em situações reais e vivenciadas pelo candidato”. (artigo 12.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Entrevista profissional de seleção	A entrevista profissional de seleção deverá ser conduzida sempre que possível pelo júri e “visa avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal”. A entrevista terá por base uma ficha com os temas a abordar e os respetivos parâmetros da avaliação. Esta entrevista é pública, estando aberta todos os interessados que queiram assistir e a sua data, hora e local deverão ser fixadas nas instalações do órgão empregador e publicadas no sítio eletrónico oficial do respetivo órgão. (artigo 13.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Avaliação de competências por portefólio	A avaliação de competência de portefólio destina-se a avaliar as competências e as técnicas de candidatos para áreas específicas como as de natureza artística, através de um portefólio onde constem os seus trabalhos de modo a serem avaliados por um técnico com formação na atividade inerente ao posto de trabalho a ocupar. (artigo 14.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Provas físicas	As provas físicas destinam-se a apurar a aptidão e a destreza física do candidato, quando necessárias para a execução das atividades inerentes aos postos de trabalho a ocupar. As provas poderão ser divididas em várias fases consoante o júri entender. No anúncio da abertura do concurso deverá constar quais são as provas físicas a que os candidatos serão sujeitos e os seis parâmetros de avaliação. (artigo 15.º da Portaria n.º 83-A/2009)
Exame médico	O exame médico procura “avaliar as condições de saúde física e psíquica dos candidatos exigidas para o exercício da função”. (artigo 16.º da Portaria n.º 83-A/2009)

Anexo 3 - *Checklist* dos processos de mobilidade

Procedimentos MOBILIDADES

Início do processo

- ☐ Ofício/Nota da entidade interessada a solicitar a mobilidade do colaborador;
- ☐ Pedir Parecer do Chefe direto com conhecimento do respetivo Diretor;
- ☐ Declaração do trabalhador em como tem interesse que a mobilidade se efetue;
- ☐ Proposta para o Diretor-Geral do IH;
- ☐ Nota Biográfica do colaborador;
- ☐ Memorando para FC a solicitar a Guia de Vencimentos com a informação da data do cancelamento do vencimento e comunicação dos dias de férias ainda por gozar nesse ano;
- ☐ Ofício/Nota para a entidade interessada, a informar do Despacho do Diretor-geral do IH e enviar a Nota Biográfica e a Guia de Vencimentos;
- ☐ Se o colaborador fizer descontos para a Segurança Social, enviar e-mail para os vencimentos para o colaborador cessar a sua atividade na SS.
- ☐ Publicar na OIH;
- ☐ Introduzir o Código no TEMPUS;
- ☐ Criar uma nova situação no Sage.

Consolidação da Mobilidade

- ☐ Ofício/Nota da entidade interessada a solicitar a anuência à consolidação definitiva da mobilidade;
- ☐ Parecer do Chefe do colaborador com conhecimento do respetivo Diretor;
- ☐ Proposta para o Diretor-geral do IH;
- ☐ Ofício/Nota para a entidade a informar do despacho do Diretor-geral do IH;
- ☐ Memorando para FC a informar da consolidação da mobilidade;
- ☐ Publicar na OIH;
- ☐ Demitir no TEMPUS;
- ☐ Criar uma nova situação no Sage com a saída.

Anexo 4 - Minuta de declaração de consentimento

Declaração de Consentimento Informado para a Recolha e Tratamento dos Dados Pessoais

(recolhidos junto do titular dos dados)

Eu, _____
portador(a) do Cartão de Cidadão número _____, declaro, de livre vontade, que consinto que o Responsável pelo Tratamento de Dados – Instituto Hidrográfico, Rua das Trinas, nº 49 1249-093 Lisboa – email: geral@hidrografico.pt – efetue o tratamento dos meus dados pessoais, nos termos previstos no Regulamento Geral de Proteção de Dados (UE) nº 2016/679 para o fim de candidatura ao presente procedimento concursal.

Declaro também que fui informado que:

- salvo as exceções previstas na lei, tenho o direito de retirar este consentimento em qualquer momento (sem que, o tratamento entretanto efetuado fique prejudicado);
- tenho o direito de solicitar ao responsável pelo tratamento de dados, o acesso, a alteração, a eliminação, a limitação e a oposição do tratamento dos dados, que me disserem respeito, bem como o direito à portabilidade dos mesmos, podendo para o efeito utilizar o email: recrutamento.sp@hidrografico.pt;
- o Encarregado da Proteção de Dados tem o contacto: cedencia.dados@hidrografico.pt;
- tenho o direito de reclamar junto da Comissão Nacional de Proteção de Dados;
- os meus dados serão conservados pelo prazo legalmente estabelecidos ou, pelo prazo tido como estritamente necessário para o respetivo tratamento;
- para mais informações poderei consultar no site www.hidrografico.pt os Termos e Condições de Utilização e Política de Proteção e Privacidade.

Lisboa, ____ de _____ de _____

O Declarante/Titular dos dados:

(Assinatura igual à do Cartão de Cidadão)